

УТВЕРЖДЕНО
Советом директоров
XXX
Протокол ...
...

Положение
о системе стратегического
планирования
деятельности
акционерного общества
«XXX»

Г. ...

2023

1. Общие положения.

1. Настоящее Положение о системе стратегического планирования Акционерного общества «XXX» (далее – Положение, Общество) определяет основные принципы стратегического планирования, требования к разработке стратегии развития Общества, структуру и содержание бизнес-плана, систему ключевых показателей эффективности Общества, а также форму отчетности единоличного исполнительного органа Общества об исполнении документов стратегического и программного планирования.

2. Система стратегического планирования Общества включает в себя настоящее Положение о системе стратегического планирования Общества, Стратегию развития Общества, Бизнес-план Общества, отчет руководителя об исполнении документов стратегического и программного планирования.

3. Цель процесса стратегического планирования заключается в повышении эффективности финансово-хозяйственной деятельности Общества посредством оптимизации использования ресурсов и их концентрации на наиболее перспективных и значимых направлениях развития Общества.

4. Цель процесса стратегического планирования достигается путем создания и поддержания соответствия между стратегическими целями Общества, его потенциальными возможностями и ситуацией на рынке, а также путем прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности Общества на период стратегического планирования.

5. Органом стратегического планирования является Совет директоров. Совет директоров – орган управления, осуществляющий общее руководство деятельностью Общества, за исключением решения вопросов, отнесенных Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом АО «XXX» к компетенции общего собрания акционеров. Совет директоров принимает ключевые решения, связанные с разработкой и реализацией стратегии развития и бизнес-плана Общества.

6. Вопросы Совета директоров в области стратегического планирования финансово-хозяйственной деятельности Общества рассматриваются в соответствии с порядком и компетенцией, установленными Уставом АО «XXX» и Положением о Совете директоров.

2. Документы стратегического планирования Общества.

2.1. Стратегия развития Общества.

2.1.2. Стратегия развития Общества - внутренний документ, содержащий четко сформулированные и измеримые стратегические цели развития Общества (включая обособленные структурные подразделения), информацию о его текущем положении в отрасли, целевой финансовой бизнес-модели и стратегических инициативах, стоящих перед Обществом, на период не менее 5 лет и пересматривается не реже 1 раза в год. Стратегия развития разрабатывается Обществом в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и с учетом стратегических, программных и иных документов, влияющих на сферу деятельности Общества и утверждается Советом директоров.

2.1.2. Подготовка стратегии развития Обществом осуществляется в соответствии с Приложением 1 к настоящему Положению.

2.2. Бизнес-план Общества

2.2.1. Подготовка бизнес-плана Общества осуществляется на основании Стратегии развития Общества, с учетом внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на Общество в целом и его обособленные структурные подразделения в процессе составления бизнес-плана и в перспективе. Бизнес-план акционерного общества разрабатывается сроком на три года с применением метода скользящего бюджетирования.

2.2.2. Утверждение бизнес-плана проходит на заседании Совета директоров в срок до 25 декабря года, предшествующего периоду планирования.

2.2.3. Не менее чем за 15 дней до заседания Совета директоров, на котором рассматривается вопрос об утверждении бизнес-плана Общества, членам Совета директоров направляется проект бизнес-плана, а также другие поясняющие материалы.

2.2.4. Бизнес-план Общества разрабатывается в соответствии с формой и структурой согласно Приложения 2 к настоящему Положению.

2.3. Отчет руководителя Общества об исполнении документов стратегического и программного планирования.

2.3.1. Форма отчета руководителя акционерного общества об исполнении документов программного и стратегического планирования утверждается Советом директоров.

2.3.2. Отчет руководителя АО «XXX» об исполнении документов программного и стратегического планирования представляется акционеру Общества, Совету директоров по форме согласно Приложению 3 к настоящему Положению, в следующие сроки:

- за I квартал - до 05 мая текущего года;
- за I полугодие - до 05 августа текущего года;
- за 9 месяцев - до 05 ноября текущего года;
- за год - до 05 апреля года, следующего за отчетным.

3. Система ключевых показателей эффективности Общества

1. Система ключевых показателей эффективности Общества (далее – КПЭ) разрабатывается для оценки эффективности деятельности общества в целях определения размера вознаграждения руководящего состава Общества по итогам отчетного периода. Отчетным периодом является календарный год.

2. В систему КПЭ входят финансово-экономические и отраслевые КПЭ, вес которых в совокупности составляет 100 процентов.

3. Фактические значения финансово-экономических КПЭ рассчитываются на основе данных бухгалтерской (финансовой) отчетности Общества.

4. Общее количество финансово-экономических КПЭ устанавливается в количестве не более 7. При этом необходимо предусматривать не менее 2 финансово-экономических ключевых показателей эффективности, сумма веса которых должна составлять не менее 30 процентов общего веса всех финансово-экономических ключевых показателей эффективности общества.

5. Общее количество отраслевых КПЭ устанавливается в количестве не более 4 показателей.

6. Перечень и наименования возможных финансово-экономических, отраслевых КПЭ руководящего состава Общества указан в Приложении 4 к настоящему Положению.

7. КПЭ устанавливаются на краткосрочный (от 1 года до 3 лет), среднесрочный (от 3 лет до 5 лет) и долгосрочный (5 лет и более) периоды.

8. Перечень КПЭ, их целевые значения и вес утверждаются Советом директоров. КПЭ, утверждённые на долгосрочный и среднесрочный периоды, отражаются в стратегии развития АО «XXX», а на ближайший год - в бизнес-плане Общества.

9. Целевые значения КПЭ за прошедший и текущий календарные годы не корректируются. Целевые значения КПЭ никогда не указываются интервалом значений.

10. Информация о достижении (недостижении) КПЭ отражается в соответствующем разделе годового отчета Общества с указанием причин отклонения по форме согласно Приложения 3 настоящего Положения.

11. В целях обеспечения достоверности расчетов КПЭ Обществом ежегодно осуществляется проверка корректности расчетов итоговых значений КПЭ в рамках проводимой ревизионной проверки финансово-хозяйственной деятельности Общества и обязательного аудита.

12. Наряду с КПЭ предусматриваются показатели депремирования руководящего состава Общества, которые снижают размер его вознаграждения, сформированного по результатам достижения КПЭ. Показатели депремирования не влияют на общий вес показателей эффективности Общества.

13. Наличие, состав, вес показателей депремирования, их целевое значение, а также размер депремирования определяются Советом директоров. Показатели депремирования, утверждённые на долгосрочный и среднесрочный периоды, отражаются в стратегии развития АО «XXX», а на ближайший год - в бизнес-плане Общества.

14. При рассмотрении вопросов выплаты вознаграждения руководящему составу Общества учитываются

- фактически достигнутые в отчетном году значения КПЭ (показателей деятельности);
- причины отклонений (невыполнение или перевыполнение) фактически достигнутых целевых значений КПЭ (показателей деятельности) от их установленных целевых значений;
- показатели депремирования.

Приложение 1
к Положению о системе
стратегического планирования деятельности
АО «XXX»

Структура стратегии развития Общества

№ п/п	Раздел стратегии	Содержание
1	2	3
1	Вводная часть	
1.1	Общая информация об обществе: - ретроспективный обзор; - география и содержание бизнеса общества; - техническое описание общества	приводится краткая информация об обществе, включая финансовый анализ (рентабельность, прибыльность, финансовая устойчивость). Социальная роль общества
2	Стратегическая цель развития общества	
2.1	Анализ внутренней и внешней среды и оценка рисков;	Общий анализ отрасли с описанием прогнозируемых потребностей рынка на перспективу и приоритетных направлений развития отрасли по видам деятельности. Анализ деятельности общества в сравнении с сопоставимыми компаниями. Описание и оценка актуальных для Общества рисков.
2.2	Определение цели развития Общества	Определение стратегических целей развития Общества, учитывающих результаты проведенного анализа внешней и внутренней среды и оценки рисков либо иных требований.
2.3	Мероприятия (производственные, инвестиционные, финансовые, управленческие, кадровые, инновационные), необходимые для достижения целей стратегии развития в планируемые сроки	Перечень конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей к поставленным срокам. Рекомендуются руководствоваться следующим разделением на типы мероприятий: производственные мероприятия; инвестиционные и финансовые мероприятия; управленческие мероприятия; мероприятия по разработке и корректировке внутренних документов предприятия, а также сопутствующих инструментов; кадровые мероприятия
2.4	Показатели достижения целей развития Общества с указанием планируемых сроков их достижения	устанавливаются показатели деятельности: доля по ключевым продуктам на основном рынке деятельности общества; расширение географии сбыта продукции; показатели, характеризующие модернизацию и инновационное развитие; себестоимость на рубль продаж; производительность труда; показатели, характеризующие финансовую

1	2	3
		<p>эффективность и устойчивость: рентабельность по чистой прибыли; показатели, характеризующие долговую нагрузку; ликвидность; объем инвестиций в основной капитал. В случае принятия стратегии сокращения или ликвидации устанавливаются соответствующие показатели;</p>
2.6	Информация о финансовом и ресурсном обеспечении стратегии развития	<p>В разделе должна быть обеспечена увязка стратегии развития с программами деятельности общества, программами инновационного развития (при их наличии) с инвестиционными программами (проектами), финансовыми планами общества в целях достижения утвержденных в стратегии развития целей и задач, а также заявленных финансово-экономических показателей. Все цели и мероприятия, предусмотренные стратегией развития, должны быть увязаны с источниками финансирования (бюджетными и внебюджетными). Во внебюджетных источниках указываются объемы кредитных и заемных средств</p>
3	Инструменты поддержки стратегии	
3.1	План мероприятий по реализации стратегии развития	<p>В разделе представляется план-график реализации мероприятий стратегии развития. В плане-графике указываются плановые сроки исполнения каждого мероприятия, определяется перечень ответственных лиц из органов управления общества.</p>

Погашение процентов									
Поступления (проценты по депозиту)									
Итого поток денежных средств по финансовой деятельности (поступление денежных средств выбытие денежных средств)									
Инвестиционная деятельность									
Поступление от реализации основных средств	тыс. руб.								
Прочие поступления									
Платежи, связанные с приобретением активов									
Иные платежи									
Итого поток денежных средств по финансовой деятельности (поступление денежных средств выбытие денежных средств)									
Итого поток денежных средств	тыс. руб.								
Баланс денежных средств на конец периода	тыс. руб.								

<1> Фактические показатели года, предшествовавшего году, в котором разрабатывается бизнес-план (n-2).

<2> Оценка показателей на конец периода, в котором составляется бизнес-план на следующий год (n-1).

<3> Основной период планирования (n).

<4> План на 2 последующих года после основного планового периода (n+1 и n+2).

Указания к заполнению формы прогноза движения денежных средств

.....

уплаченных по заемным средствам), налоговых ставок и амортизационной политики организации								
NetDebt/ЕВITDA (кредиты - денежные средства/ЕВITDA) чистый долг к ЕВITDA позволяет узнать, насколько обязательства компании больше, чем ее обычный денежный поток), кредиторская задолженность не учитывается								
NetDebt/ЕВITDA (кредиты - денежные средства/ЕВITDA) (расчет с учетом остатка долга по лизинговым платежам)								
Рентабельность по ЕВITDA - отражает прибыльность до уплаты процентов, налогов и амортизации коэффициент показывает удельный вес ЕВITDA в выручке (ЕВITDA/выручка от продаж)								
Коэффициент рентабельности собственного капитала ROE - показатель чистой прибыли в сравнении с собственным капиталом организации (чистая прибыль/собственный капитал)								
Коэффициент текущей ликвидности ликвидные активы/ текущие обязательства								

Коэффициент абсолютной ликвидности - наиболее ликвидные оборотные активы/текущие обязательства								
Обеспеченность обязательств активами сумма ликвидных и скорректированных внеоборотных активов/ обязательства								
Платежеспособность по текущим обязательствам текущие обязательства/ величина среднемесячной выручки								
Коэффициент автономии собственные средства/ совокупные активы								
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами - разница собственных средств и скорректированных внеоборотных активов/ величина оборотных активов								
Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах просроченная кредиторская задолженность/ совокупные пассивы								
Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам сумма долгосрочной дебиторской задолженности, краткосрочной дебиторской задолженности и								

потенциальных оборотных активов, подлежащих возврату/ совокупные активы организации								
Отраслевые показатели								
...								
...								

**Методика расчета
ключевых показателей эффективности (КПЭ)**

...

к Положению о системе
стратегического планирования деятельности
АО «XXX»

**Форма отчета руководителя АО «XXX» об исполнении документов
программного и стратегического планирования**

Отчет об исполнении прогноза движения денежных средств Общества

Наименование показателя	Единица измерения	План	Факт	Факт предыдущего года	Отклонение факта от плана		Причины отклонения (при отклонении показателя более чем на 3%) <*>
		20__ год	тыс. руб.		тыс. руб.	%	
1	2	3	3	4	5	6	
Баланс денежных средств на начало периода	тыс. руб.						
Основная производственная деятельность							
Поступление денежных средств (выручка)	тыс. руб.						
Иные поступления							
Платежи, в том числе							
Поставщикам (подрядчикам)							
Оплата труда							
Налоги							
Налог на добавленную стоимость							
Налог на имущество							
Транспортный налог							
Налог на экологию (плата за выбросы и пр.)							

Налог на прибыль							
Иные платежи							
Итого поток денежных средств по основной деятельности (поступление денежных средств выбытие денежных средств)							
Финансовая деятельность							
Поступление по кредиту	тыс. руб.						
Платежи по кредиту							
Погашение долга							
Погашение процентов							
Поступления (проценты по депозиту)							
Итого поток денежных средств по финансовой деятельности (поступление денежных средств выбытие денежных средств)							
Инвестиционная деятельность							
Поступление от реализации основных средств	тыс. руб.						
Прочие поступления							
Платежи, связанные с приобретением активов							
Иные платежи							

Итого поток денежных средств по финансовой деятельности (поступление денежных средств, выбытие денежных средств)							
Итого поток денежных средств	тыс. руб.						
Баланс денежных средств на конец периода	тыс. руб.						

*Расшифровки показателей представляются в случае наличия отклонения фактических показателей от плановых более чем на 3%.

Отчет об исполнении прогноза финансового результата Общества

Наименование показателя	Единица измерения	План		Факт		Отклонение факта от плана		Причины отклонения (при отклонении показателя более чем на 3%) <*>
		20__ год		тыс. руб.	%			
1	2	3	4	5	6	7		
Выручка	тыс. руб.							
(расшифровка по инвестиционным проектам, видам деятельности)								
Себестоимость								
(расшифровка по инвестиционным проектам, видам деятельности, элементам затрат)								
Коммерческие расходы								
(расшифровка по элементам затрат)								
Управленческие расходы								
(расшифровка по элементам затрат)								

Прибыль (убыток) от продаж				
Прочие доходы				
Проценты к получению				
Реализация основных средств				
Штрафы, пени, неустойки				
Прочие <*>				
Прочие расходы				
Проценты к уплате				
Реализация основных средств				
Штрафы, пени, неустойки				
Налоги				
Услуги банков				
Прочие <*>				
Прибыль (убыток) до налогообложения				
Чистая прибыль				

Отчет об исполнении прогнозного баланса

Наименование показателя	Ед. изм	20__ год		Отклонение		Причины отклонения (при отклонении показателя более чем на 3%)*
		План	Факт	Абсолютное, тыс. руб.	Относительное, %	

1	2	3	4	5	6	7
Актив баланса	тыс. руб.					
Внеоборотные активы						
Основные средства						
Прочие внеоборотные активы (незавершенное строительство)						
Оборотные активы						
Запасы						
Дебиторская задолженность						

1	2	3	4	5	6	7
Денежные средства						
Итого актив баланса						
Пассив баланса						
Уставный капитал						
Нераспределенная прибыль						
Резервный капитал						
Итого капитал и резервы						
Долгосрочные обязательства						
Кредиторская задолженность						
Займы, кредиты						
Оценочные обязательства (выплаты сотрудникам)						
Целевое финансирование						
Итого пассив						
Стоимость чистых активов						

Отчет о дополнительных показателях

Наименование показателя	Единица измерения	План	Факт	Отклонение факта от плана		Причины отклонения (при отклонении показателя более чем на 3%) <*>
				20__ год	единица измерения	
1	2	3	4	5	6	7
Стоимость чистых активов	тыс. руб.					
Штатная численность персонала	штат. ед.					
Среднесписочная численность	чел.					
Дивиденды	тыс. руб.					
Ставка по кредиту						
Рентабельность активов - чистая прибыль (убыток)/ совокупным активам организации						

Рентабельность оборотных средств чистая прибыль/ оборотные активы						
Рентабельность продаж - чистая прибыль/Выручка х 100%						
Оборачиваемость дебиторской задолженности Выручка/Средний остаток дебиторской задолженности						
Оборачиваемость запасов - Выручка/ Среднегодовой остаток запасов						
Оборачиваемость кредиторской задолженности (Себестоимость продаж + (Запасы на конец периода - Запасы на начало периода))/Средняя величина кредиторской задолженности						

*Расшифровки показателей представляются в случае наличия отклонения фактических показателей от плановых более чем на 3%.

Отчет показателей оценки (КПЭ) АО «XXX»

Наименование показателя	20__ год		Отклонение		Причины отклонения
	План	Факт	Абсолютное, тыс. руб.	Относительное, %	
1	2	3	4	5	6
Финансово-экономические показатели					
Рентабельность продаж по «Прибыли до вычета»					
Коэффициент рентабельности собственного капитала					
СIR - соотношение операционных расходов по отношению к выручке (управленческие расходы + прочие расходы - доходы, связанные с продажей (покупкой) валюты курсовые разницы)/					

1	2	3	4	5	6
выручка					
ROIC - рентабельность инвестированного капитала (чистая прибыль после вычета налогов/стоимость капитала) определяет доходность на капитал, полученный из внешних источников					
ЕБИТДА - прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации. Показывает финансовый результат компании, исключая влияние эффекта структуры капитала (т.е. процентов, уплаченных по заемным средствам), налоговых ставок и амортизационной политики организации					
NetDebt/ЕБИТДА (кредиты – денежные средства/ЕБИТДА) чистый долг к ЕБИТДА позволяет узнать, насколько обязательства компании больше, чем ее обычный денежный поток), кредиторская задолженность не учитывается					
NetDebt/ЕБИТДА (кредиты - денежные средства/ЕБИТДА) (расчет с учетом остатка долга по лизинговым платежам)					
Рентабельность по ЕБИТДА - отражает прибыльность до уплаты процентов, налогов и амортизации коэффициент показывает удельный вес ЕБИТДА к выручке (ЕБИТДА/выручка от продаж)					
Коэффициент рентабельности собственного капитала ROE - показатель чистой прибыли в сравнении с собственным капиталом организации (чистая прибыль/собственный капитал)					
Коэффициент текущей ликвидности ликвидные активы/ текущие обязательства					
Коэффициент абсолютной ликвидности - наиболее ликвидные оборотные активы/текущие обязательства.					
Обеспеченность обязательств активами сумма ликвидных и скорректированных внеоборотных активов/ обязательства.					
Платежеспособность по текущим обязательствам текущие обязательства/ величина среднемесячной выручки					
Коэффициент автономии собственные средства/ совокупные активы					

1	2	3	4	5	6
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами - разница собственных средств и скорректированных внеоборотных активов/ величина оборотных активов					
Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах просроченная кредиторская задолженность/ совокупные пассивы					
Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам сумма долгосрочной дебиторской задолженности, краткосрочной дебиторской задолженности и потенциальных оборотных активов, подлежащих возврату/ совокупные активы организации.					
Отраслевые показатели					
...					
...					

Приложение 4

к Положению о системе
стратегического планирования деятельности
АО «XXX»

**Список возможных финансово-экономических, отраслевых КПЭ и
показателей депремирования руководящего состава
АО «XXX»**

Наименование показателя
Финансово-экономические показатели
"Рентабельность инвестированного капитала (ROIC – return on invested capital)";
"CIR - соотношение операционных расходов по отношению к выручке";
"ЕБИТДА - прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации";
"NetDebt/ЕБИТДА (кредиты - денежные средства/ЕБИТДА)";
"NetDebt/ЕБИТДА (кредиты - денежные средства/ЕБИТДА) с учетом остатка долга по лизинговым платежам";
"Рентабельность по ЕБИТДА - отражает прибыльность до уплаты процентов, налогов и амортизации - коэффициент показывает удельный вес ЕБИТДА к выручке (ЕБИТДА/Выручка от продаж)";
Коэффициент рентабельности собственного капитала ROE - показатель чистой прибыли в сравнении с собственным капиталом организации (чистая прибыль/собственный капитал)
Отраслевые показатели
Отсутствие происшествий по вине аэропорта
Отсутствие задержек рейсов по вине аэропорта
Показатели депремирования
Наличие (отсутствие) задолженности по заработной плате перед работниками
Отношение объема совокупного долга к прибыли до вычета налоговых и процентных платежей и амортизации;
Превышение установленного органами управления общества значения отношения "Сумма кредитов и займов" к "Прибыли до вычета"
Существенное ухудшение двух и более показателей платежеспособности и финансовой устойчивости, а именно: <ul style="list-style-type: none"> • "Коэффициент текущей ликвидности - ликвидные активы/текущие обязательства"; • "Коэффициент абсолютной ликвидности - наиболее ликвидные оборотные активы/текущие обязательства"; • "Показатель обеспеченности обязательств должника его активами - сумма ликвидных и скорректированных внеоборотных активов/обязательства"; • "Степень платежеспособности по текущим обязательствам - текущие обязательства/величина среднемесячной выручки";

- "Коэффициент автономии - собственные средства/совокупные активы";
- "Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами - разница собственных средств и скорректированных внеоборотных активов/величина оборотных активов";
- "Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах - просроченная кредиторская задолженность/ совокупные пассив";
- "Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам - сумма долгосрочной дебиторской задолженности, краткосрочной дебиторской задолженности и потенциальных оборотных активов, подлежащих возврату/совокупные активы организации".